

KELLY KARISE DE OLIVEIRA

**GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES SOBRE CLIENTES E
CONCORRENTES PARA DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS DAS INSTITUIÇÕES
PRIVADAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE CURITIBA: UM ESTUDO
COMPARATIVO DE CASOS**

CURITIBA

2004

KELLY KARISE DE OLIVEIRA

**GERENCIAMENTO DAS INFORMAÇÕES SOBRE CLIENTES E
CONCORRENTES PARA DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS DAS INSTITUIÇÕES
PRIVADAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE CURITIBA: UM ESTUDO
COMPARATIVO DE CASOS**

Monografia apresentada à disciplina de Pesquisa em Informação II como requisito parcial à conclusão do Curso de Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Claudia Coser

CURITIBA

2004

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	iv
LISTA DE QUADROS	v
RESUMO.....	vi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVOS	3
1.1.1 Objetivo Geral	3
1.1.2 Objetivos Específicos.....	3
1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA.....	4
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5
2.1 INFORMAÇÃO E SEU USO NAS ORGANIZAÇÕES	5
2.2 INFORMAÇÕES SOBRE CLIENTES	10
2.3 INFORMAÇÃO SOBRE A CONCORRÊNCIA.....	14
2.4 GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	17
2.5 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	21
2.6 INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	23
3 METODOLOGIA	28
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	28
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA	28
3.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (DC) E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS (DO) DAS VARIÁVEIS	28
3.4 OUTROS TERMOS RELEVANTES	29
3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	30
3.6 DELINEAMENTO DE PESQUISA	31
3.7 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	31
3.8 ANÁLISE DOS DADOS.....	32
4 ANÁLISE DOS DADOS	33
4.1 FACULDADE BOM JESUS – FAE <i>BUSINESS SCHOOL</i>	33
4.1.1 Histórico	33
4.1.2 Missão	34
4.1.3 Visão.....	34
4.1.4 Objetivo Geral	35

4.1.5	Objetivos Específicos.....	35
4.1.6	Tratamento dos Dados	36
4.2	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA – PUC PR.....	39
4.2.1	Histórico.....	39
4.2.2	Missão	41
4.2.3	Planejamento Estratégico	41
4.2.4	Tratamento dos Dados	43
5	ANÁLISE COMPARATIVA DE CASOS	47
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERENCIAS.....	51
	APÊNDICE	55
	ANEXO.....	58

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - TAREFAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES	18
FIGURA 2 - O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	20

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICA DA INFORMAÇÃO VALIOSA	6
QUADRO 2 - DIFERENÇAS DA EMPRESA TRADICIONAL PARA A EMPRESA BASEADA NA INFORMAÇÃO	8
QUADRO 3 -SÍNTESE DOS DADOS OBTIDOS JUNTO ÀS INSTITUIÇÕES	47

RESUMO

Pesquisa sobre a relevância do gerenciamento das informações de clientes e concorrentes para as definições estratégicas das instituições privadas de educação superior de Curitiba. Adota o método comparativo de casos para analisar os ambientes da FAE *Business School* e a Pontifícia Universidade Católica. Para a coleta de dados utiliza entrevistas semi-estruturadas, observações não participativas e análise de documentos e *home page*, levantando quais as informações sobre os clientes e concorrentes são coletadas, como elas são geridas e qual a relevância do seu gerenciamento para as definições estratégicas das instituições em questão. Os resultados revelam que a FAE *Business School* utiliza as informações de seus alunos/clientes com uma certa frequência, porém não há um monitoramento de sua concorrência, já a Pontifícia Universidade Católica utiliza apenas algumas informações dos alunos/clientes e também não utiliza o monitoramento da sua concorrência.

1 INTRODUÇÃO

As principais mudanças ocorridas na economia e na sociedade em geral estão relacionadas, em grande parte, ao processo de globalização por qual as organizações atravessam. De acordo com REZENDE e ABREU (2000, p. 105), “a globalização da economia ainda irá impor novas e adicionais dificuldades e problemas nas empresas tradicionais. Todavia, para aqueles que se adaptarem aos novos tempos, serão criadas novas oportunidades de negócios”, compreender que o uso da informação pela organização pode influenciar positivamente em diversos setores pode ser um bom começo pois, “a informação nos dias de hoje tem um valor significativo e pode representar grande valor para quem a possui, seja pessoa, seja instituição” (REZENDE e ABREU, 2000, p. 97).

O conhecimento do ambiente em que se está inserido traz à organização a visão das possíveis mudanças, assim como da situação real. A utilização de ferramentas de auxílio para a análise de ambientes se faz presente em muitas organizações, tais como *scanning* ambiental e técnica SWOT, abordadas neste estudo. Ao levantar fatores do ambiente é possível estabelecer variáveis que poderão a ser utilizados como indicadores de melhorias. Estes podem ser formulados através do monitoramento das informações dos concorrentes.

Almejar uma atuação dominante no atual mercado faz com que as organizações se voltem a apresentação de produtos/serviços através de um diferencial. O conhecimento das necessidades, expectativas e do perfil de seus clientes possibilita a personalização da prestação do serviço ou apresentação do produto, criando diferenciais que podem assegurar a fidelização do cliente.

A organização é cercada de informações de diferentes aspectos, mas “apenas quando a gerência da informação é conscienciosamente administrada e encarada como um aspecto natural da vida organizacional é que surgirão organizações verdadeiramente baseadas na informação” (McGEE e PRUSAK, 1994, p.153).

Entendendo o fato de que as definições estratégicas devem ter um embasamento que forneça subsídios relevantes, pode-se atribuir as informações

sobre cliente e concorrente como parte deste embasamento como mostra o presente estudo.

O momento pelo qual passamos é chamado de Era da Informação e do Conhecimento, que ALBAGLI (1999, p. 291) define como “configuração de um padrão sócio-técnico-econômico, hoje emergente, em que as atividades humanas estão baseadas e organizadas em torno das atividades de geração, recuperação e uso de informações e conhecimentos”, o que nos leva a entender que a estruturação das informações internas e externas das organizações é de suma importância para a adaptação da mesma na sociedade atual pois, “na sociedade da informação ou na “sociedade pós-industrial”, a hegemonia econômica e social é exercida não mais pelos proprietários dos meios de produção, e sim por aqueles que administram o conhecimento e podem planejar a inovação” (TARAPANOFF, 2001, p. 43).

Ao identificar as tendências do ambiente em que estamos inseridos, percebe-se um fator de grande importância nesta nova sociedade, ou seja a informação é utilizada como diferencial em muitas ocasiões pois, “o propósito da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação” (OLIVEIRA¹ apud REZENDE e ABREU, 2000, p. 107). Na tentativa de otimizar a atuação das organizações a informação pode contribuir com o fator da competitividade, “ao atuar na definição estratégica sobre o ambiente competitivo e sobre a organização, a informação auxilia os executivos a identificar tanto ameaças quanto oportunidades para a empresa e cria o cenário para uma resposta competitiva mais eficaz” (REZENDE e ABREU, 2000, p. 109).

O ambiente de atuação das instituições privadas de educação superior de Curitiba se encontra em um momento de grande competitividade apresentando o número de 42 instituições concentradas nesta região, como mostra os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais – INEP (2004). O elevado número de oferta pode diminuir a demanda, aumentando a competitividade que “está ligada à capacidade da organização de entender e gerir os recursos simbólicos, mediante a adequação às normas e padrões de condutas socialmente valorizados” (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002, p. 9).

¹ OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1998.

O estudo analisa e compara o caso da FAE *Business School*, uma faculdade, e o da Pontifícia Universidade Católica do Paraná na tentativa de estabelecer relações entre o gerenciamento das informações dos clientes e concorrentes para as definições estratégicas de ambas as instituições, levando em consideração suas diferentes e características. Ao realizar a pesquisa levou-se em consideração que essas instituições devem, segundo o Decreto nº 2.306, Art. 7º, obedecer a legislação mercantil. De certo modo a preocupação com a administração destas instituições deve optar pela qualidade, para isso acredita-se que o conhecimento das informações sobre clientes é de suma importância, pois ao reconhecer o cliente pode-se melhor atendê-lo. Já o conhecimento das informações dos concorrentes permite às organizações uma visão do seu ramo a partir das experiências dos concorrentes.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar a relevância do gerenciamento das informações sobre o cliente e a concorrência para as definições estratégicas da FAE *Business School* e da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) levantar as informações que as instituições privadas de educação superior do referido estudo obtêm sobre clientes e concorrentes;
- b) identificar os mecanismos de gerenciamento das informações de clientes e concorrentes nas instituições do estudo;
- c) analisar a relevância das informações dos clientes e concorrentes para as definições estratégicas das instituições privadas de educação superior, do estudo.

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

A utilização da informação se dá em diversos ambientes organizacionais, em muitos casos esse recurso passa a ter um papel estratégico à medida que contribui para as definições estratégicas da organização. Este estudo tem como contribuição prática identificar e compreender o gerenciamento e uso de informações de clientes e concorrentes na definição estratégica das instituições em questão, as mesmas poderão identificar a importância do gerenciamento de suas informações para embasar seu processo de definição estratégica.

O gerenciamento de informações externas, como conhecimento das necessidades, expectativas e satisfação do cliente e análise dos concorrentes, pode “representar a maior oportunidade para o futuro crescimento dos negócios” (DAVENPORT, 1998, p.275), pois é partindo de informações que estão em sua volta, sejam elas experiências de outras organizações ou de seus próprios clientes, que as organizações podem se adaptar ao ambiente em que estão inseridas.

Em relação à contribuição teórica, pode-se verificar a importância que informações relevantes representam às organizações no momento em que as mesmas são influenciadas pelo ambiente externo, assim pelas definições estratégicas, desta maneira entende-se que o uso destas informações pelas instituições podem estabelecer variáveis que justifiquem ou melhorem a sua posição no mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para dar início à pesquisa, realizou-se o levantamento da literatura pertinente ao assunto explorado. Não se trata de um levantamento exaustivo, porém o requisito de escolha recaiu sobre a qualidade e relevância do material coletado. Como forma de estruturação esta seção foi segmentada em cinco sub-seções de acordo com o assunto abordado.

2.1 INFORMAÇÃO E SEU USO NAS ORGANIZAÇÕES

O termo **informação** é utilizado com certa frequência, porém nem sempre o emprego está de acordo com o seu significado. De maneira ilustrativa observa-se que LE COADIC (1996, p. 5) entende que informação “é um conhecimento inscrito (gravado) sob forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual”, e que “comporta um elemento de sentido”, ou seja, traz significado em sua mensagem. DAVENPORT (1998, p.18) nomeia a informação “como dados dotados de relevância e propósito”, que exigem análise e traz como característica a dificuldade para transferi-la com absoluta fidelidade. Para DANTE (1998, p. 3), informações são “dados ou matéria informacional em relatório ou estruturada de maneira potencialmente significativa”. Já na visão de STAIR e REYNOLDS (2002, p. 04) “informação é uma coleção de fatos organizados de modo que adquirem um valor adicional além do valor dos próprios fatos”.

Para REZENDE e ABREU (2000, p. 108), “o valor da informação é um conceito muito relativo: nem todas as informações apresentam a mesma importância para uma decisão e, por melhor que seja a informação, se não for comunicada às pessoas interessadas em forma de conteúdo adequado, ela perde todo o seu valor”, ou seja o seu formato e o direcionamento ao usuário certo influenciam sua qualidade. Para STAIR e REYNOLDS (2002, p. 7), “o valor da informação está diretamente ligado ao modo com que esta auxilia os tomadores de decisão a alcançar as metas de sua organização”. Estes autores acrescentam a questão da utilização e significância da informação. STAIR e REYNOLDS (2002) apontam

características que constituem as informações valiosas. Essas características são melhor visualizadas no quadro abaixo:

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO VALIOSA

Características	Definições
Precisa	A informação precisa não contém erro. Em alguns casos, a informação imprecisa é gerada porque dados imprecisos são alimentados no processo de transformação (isso é comumente chamado de entra lixo e sai lixo).
Completa	A informação completa contém todos os fatos importantes. Por exemplo, um relatório de investimento que não inclua todos os custos importantes não é completo.
Econômica	A informação deve ser relativamente econômica para ser viabilizada. Os tomadores de decisões sempre precisam equilibrar o valor da informação com o custo de produzi-la.
Flexível	A informação flexível pode ser usada para uma variedade de propósitos. Por exemplo, a informação sobre o estoque disponível para uma peça em particular pode ser útil para o vendedor num fechamento de venda, para o gerente de produção que determina a necessidade ou não de mais estoque, e para o executivo financeiro, que especifica o valor total que a empresa investiu em estoque.
Confiável	A informação confiável pode ser dependente de algum outro fator. Em muitos casos, a confiabilidade depende do método de coleta dos dados. Em outros exemplos, a confiabilidade depende da fonte de informação. Um rumor, sem fonte conhecida, sobre a elevação de preço do petróleo pode não ser confiável.
Relevante	A informação relevante é essencial ao tomador de decisão. A queda do preço da madeira pode não ser relevante para um fabricante de chip de computador.
Simples	A informação também deve ser simples, não excessivamente complexa. Informação sofisticada e detalhada pode sobrecarregar o conjunto de informações. Quando um tomador de decisão dispõe de muita informação, há dificuldade em determinar qual delas é realmente importante.
Pontual	Informação pontual é aquela obtida quando necessária. Por exemplo, as condições do tempo para a última semana não interferirão na escolha de se vestir hoje.
Verificável	A informação deve ser verificável. Isso significa que você pode conferi-la e se assegurar de que está correta, talvez confrontando muitas fontes para a mesma informação.
Acessível	A informação deve ser facilmente acessível aos usuários autorizados. Obtê-la na forma correta e no tempo certo atenderá, certamente, as suas necessidades.
Segura	A informação deve ser segura para possibilitar seu acesso apenas pelos usuários autorizados.

FONTE: STAIR e REYNOLDS (2002, p. 6).

Quando utilizada como insumo em definições estratégicas, a informação poderá ser entendida como estratégica, pois para LEITÃO (1993, p.121) “pode-se admitir que uma informação é estratégica, desde que seja utilizada no processo de reflexão, decisão e monitoração estratégica”. A autora também coloca uma interpretação mais clássica quando “considera como informação estratégica apenas aquelas que consideram o processo estratégico, ou seja, as ligadas ao ambiente externo e ao futuro da empresa” (LEITÃO, 1993, p.121). Nota-se que diante desta interpretação a informação estratégica volta-se ao ambiente externo e a preocupação com futuros acontecimentos, e está diretamente ligada ao posicionamento futuro da organização.

Mas para CARVALHO (2001) “a informação após ser analisada, passa a ter valor estratégico (...) para produzir informação estratégica é preciso conhecer as necessidades da empresa inclusive planejar o seu futuro”, analisando as idéias desses autores pode-se destacar a importância de desprender uma parcela de sua atenção para os acontecimentos futuros.

Ao abordar a característica da informação como um elemento dotado de um significado, percebe-se que a sua utilização pode ser de grande relevância para as organizações. Segundo DANTE (1998, p. 95), “existe e existirá informação em qualquer ação ou intenção de negócio da humanidade, portanto, não há organização sem informação, há organizações desinformadas, o que constituem hoje em dia uma grande desvantagem em todos os planos de seu negócio e de sua essência”, sendo assim a utilização das informações, que já estão presentes na organização, contribui para os encaminhamento da mesma.

De acordo com REZENDE (2002, p.17) “as organizações necessitam de informações oportunas e conhecimentos personalizados, para efetivamente auxiliar seus processos decisórios e sua gestão empresarial, principalmente por estarem enfrentando um mercado altamente competitivo, globalizante e turbulento”. Reconhecer o ambiente em que está inserida, os clientes e seus próprios processos pode oferecer subsídios necessários para otimizar resultados. Pode-se dessa maneira acompanhar o raciocínio de que “o sucesso de qualquer organização passa pelo domínio e utilização das informações necessárias ao seu negócio” (NAVES, 1999, p. 51). MORESI (2001, p. 112) é da mesma opinião enquanto declara que “a importância da informação para as organizações é universalmente

aceita, constituindo, senão o mais importante, pelo menos um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados ao sucesso desejado”. O uso da informação só terá o efeito desejado nas organizações se a gestão da mesma acontecer com seriedade.

Para REZENDE e ABREU (2000, p. 103) as “empresas devem evoluir da chamada empresa tradicional para a empresa baseada na informação, onde o compartilhamento das informações e o trabalho cooperativo são os principais focos da estratégia de gestão”. As diferenças básicas destes dois modelos de empresas são esquematizadas pelos autores no quadro a seguir:

QUADRO 2 - DIFERENÇAS DA EMPRESA TRADICIONAL PARA A EMPRESA BASEADA NA INFORMAÇÃO

Empresa Tradicional	Empresa Baseada na Informação
- burocracia	- consenso
- padronização dos produtos e serviços	- massificação personalizada e qualidade
- padronização de salários	- salários baseados no conhecimento agregado aos negócios
- estrutura hierárquica	- descentralização a diluição da hierarquia
- autoridade	- gerência participativa e diluição da autoridade
- centralização	- recursos descentralizados, sinergia, trabalho em equipe
- controle e centralização da informação	- compartilhamento das informações
- processo decisório centralizado	- decisões participativas, gerências por processos, gerenciamento por resultados
- planejamento centralizado	- pensar globalmente e agir localmente
- controle centralizado	- controle descentralizado

FONTE: REZENDE e ABREU (2000, p. 104).

O reconhecimento da presença da informação nas organizações permite a mesma utilizá-la em diferentes contextos na procura da otimização dos seus resultados. A análise do ambiente em que está inserida irá oferecer um universo rico em informações úteis para a organização.

Para um desempenho satisfatório, as organizações tentam se moldar ao mercado, este por sua vez apresenta a instabilidade como fator dificultante. Mesmo vivenciando a globalização, cada organização traz um ambiente diferenciado

dependendo de sua área de atuação. Para ROBBINS (2002, p.89), “o seu caráter preciso depende do nicho que a empresa demarcou para si mesma em relação à gama de produtos e serviços que oferece e os mercados que atende”. Já WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000, p. 47) denominam esse **ambiente** específico de atuação como “setor industrial: um grupo de empresas que produzem mercadorias ou oferecem serviços concorrentes”.

Ao se expor a diversos fatores presentes em seu nicho, entende-se que “o ambiente institucional pode prescrever o critério de seleção ambiental para julgar se uma organização ou população inteira deve ou não sobreviver” (BARNETT e CARROLL² apud BAUM, 1998, p.164). Devido ao fato do ambiente criar ameaças ou oportunidades, se faz necessário o levantamento de informações do mesmo na tentativa de conhece-lo e então se adaptar às mudanças visando sustentabilidade. Porém segundo BAUM (1998, p.139), “os indivíduos não podem sempre (ou freqüentemente) determinar previamente que variações serão bem sucedidas ou quais irão mudar as estratégias e as estruturas de suas organizações rápido o suficiente para acompanhar as demandas de ambientes incertos e mutáveis”. Para não ter surpresas, muitos profissionais recorrem a atividades como “*scanning* ambiental – coleta e análise de informações sobre tendências ambientais relevantes” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.57) e “sondagem ambiental – triagem de grandes quantidades de informação para detectar tendências emergentes, monitoração das ações dos demais e criação de um conjunto de cenários” (ROBBINS, 2002, p. 93).

O uso de técnicas que permitam uma visualização das tendências futuras é uma oportunidade de se preparar aos prováveis acontecimentos futuros. Essas técnicas não descrevem a exata situação futura e sim formulam suposições que localizam a organização ao novo, podendo a partir disso preparar uma adaptação.

No campo de análise ambiental encontra-se a técnica **SWOT**, que abrange o ambiente interno e externo na tentativa de identificar pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weakness*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). “O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de

² BARNETT, W. P., CARROLL, G. R. How institutional constraints affected the organization of early American telephony. **Journal of Law Economics, and Organization**, 9: 98 – 126-193.

determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos” (WRIGHT, KROLL E PARNELL 2000, p.86). Segundo SILVEIRA (2001, p. 209), “a aplicação da análise *SWOT* deve-se à necessidade permanente de as organizações disporem de análises sobre seu posicionamento em um ambiente turbulento”. De posse de informações internas e externas a análise da situação da organização ocorre de maneira concisa.

A **inteligência competitiva** também é usada para o conhecimento do ambiente, utilizando dados para a obtenção de conhecimento estratégico. TARAPANOFF (2001, p. 45) conceitua inteligência competitiva como “uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão”. De maneira mais simplificada, MILLER (2002, p. 25) afirma que “a inteligência competitiva trata da análise das informações sobre o mercado e da geração de recomendações para os que decidem dentro das empresas”.

A informação está presente na organização de forma intrínseca, desta maneira pode-se analisá-la sob diversos pontos. A informação sobre o cliente, reveladora de seu perfil, necessidades, expectativas e satisfação pode contribuir para manter ou melhorar a situação da empresa no atual mercado.

2.2 INFORMAÇÕES SOBRE CLIENTES

Quando se fala em clientes deve-se considerar que “o prestador de serviços deve conhecer os papéis desempenhados pelos vários indivíduos no processo de compra. Quem decide a compra? Qual é o principal influenciador nas decisões? Deve-se determinar quem compra o serviço, quem influencia, quem paga, quem consome” (LAS CASAS, 1991, p.29). Todos os envolvidos devem receber a sua parcela de atenção de maneira que possa ser identificado o grau de influência dos mesmos no processo de compra. Na existência de mais de um indivíduo no processo de compra, GIANESI E CORRÊA (1996, p.67) aponta para a relevância de

se identificar as necessidades e expectativas de cada um, as quais podem ser diferentes e estar inter-relacionadas.

Para satisfazer o cliente deve-se estar atento ao que ele espera e ao que realmente precisa. de acordo com GIANESI E CORRÊA (1996, p. 80), “as necessidades de um cliente são menos mensuráveis do que suas expectativas, o que um cliente expõe numa pesquisa são suas expectativas em relação ao serviço”, partindo disso a realização de uma investigação com intuito de conhecer o seu cliente é o melhor a ser feito. Clientes utilizam as expectativas para avaliar o resultado do serviço, atender apenas as suas expectativas pode ser conveniente, porém as necessidades são formadores das expectativas, logo, as duas estão ligadas. Quando o cliente apresenta expectativas equivocadas o profissional pode tentar mudá-las. Caso isso não ocorra, ele pode recusar-se a prestar o serviço alegando a possibilidade de ser mal avaliado *a posteriori*, já quando as expectativas são mais exigentes que as necessidades o fornecedor do serviço poderá basear-se nas expectativas (GIANESI E CORRÊA, 1996).

Quando nos remetemos à sociedade atual é de suma importância aceitar a questão que “hoje, tudo é dinâmico e o sucesso depende do acompanhamento de novas tendências e de respostas rápidas às mudanças de necessidade do cliente” (NAVES, 1999, p.51). Isso depende do acesso a informações certas em tempo hábil ou seja “o conhecimento do consumidor é, portanto, uma necessidade para todos os problemas profissionais do setor, para que se possa adequar o necessário serviço” (LAS CASAS, 1991, p.34).

O conhecimento do perfil do cliente pode contribuir para o ajustamento do produto ou serviço prestado de maneira que o mesmo atenda suas necessidades e expectativas de acordo com as limitações e características do cliente, porém “como qualquer outro tipo de informação que circula em um ambiente sobrecarregado, as respostas do consumidor devem ser interessantes e urgentes para gerar mudanças significativas no ambiente interno” (DAVENPORT, 1998, p. 252).

O reconhecimento das informações sobre clientes permite que a organização obtenha “um instrumento essencial para a individualização do serviço ao cliente num mundo anônimo” (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 58). Essas informações devem estar acessíveis e estruturadas aos tomadores de decisão, mas ocorre que “atualmente essa informação sobre as preferências individuais do cliente reside apenas na

memória de cada vendedor, mas é preciso que essa informação seja convertida, passando de memória pessoal à memória organizacional” (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 59). De acordo com premissa que o conhecimento sobre o cliente deve estar acessível de maneira estruturada, BEUREN (2000, p. 55) afirma que “esforços devem ser concentrados para que essas informações passem a compor a memória organizacional, sob pena de a empresa perder informações importantes com a ausência da pessoa que tenha esse conhecimento”.

Acredita-se que “a satisfação do cliente é o objetivo principal de uma empresa. Em função do cliente, devem ser justificadas as ações, visando o funcionamento e a evolução da empresa” (MANAS, 1999, p.76). A importância de satisfazer o consumidor, está ligada ao fato de “as vendas de uma empresa originam-se de dois grupos básicos – novos clientes e clientes mantidos” (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 110) e um cliente satisfeito apresenta maior probabilidade de repetição da compra do serviço do mesmo fornecedor, já um cliente insatisfeito pode relatar sua experiência negativa a outros consumidores potenciais (GIANESI E CORRÊA 1996, p. 72).

Para KOTLER e ARMSTRONG (1998, p. 394), “clientes altamente satisfeitos trazem diversos benefícios: são menos suscetíveis a preço e permanecem cliente por muito tempo; compram produtos adicionais à medida que a empresa lança produtos vinculados ou acrescenta melhoramentos; e falam de modo favorável sobre a empresa e seus produtos para outras pessoas”.

Ao compreender a importância da satisfação do cliente para o futuro das organizações, passa-se a entender que é necessário também identificar as insatisfações dos clientes para que se possa elaborar possíveis melhorias. Segundo GIANESI E CORRÊA (1996, p. 76), “como uma das principais fontes de informação para clientes novos são as recomendações de clientes antigos, clientes insatisfeitos afetam fortemente a competitividade do fornecedor de serviços”. É necessário que se desenvolvam “sistemas que encoragem o consumidor a reclamar (...), dessa forma, a empresa pode ficar mais bem-informada do seu desempenho e tentar melhorá-lo” (KOTLER e ARMSTRONG, 1998, p. 110). Ouvindo os problemas de seus clientes pode-se fazer um levantamento das possíveis falhas, solucioná-las e reconquistar a confiança do cliente que a percebeu.

Reconhecida a relevância do conhecimento do cliente e das informações sobre sua satisfação em relação ao serviço prestado, aponta-se outro fator de grande importância a ser analisado, o fator da percepção dos clientes em relação ao serviço prestado.

Para ALBRECHT (1992, 170), o objetivo da pesquisa sobre percepções dos clientes é “identificar as características dos produtos que são cruciais para sua aceitação pelo cliente e isolar as características que podem formar a base de diferenciação bem sucedida de seu serviço em relação a outros existentes no mercado”. Extraindo essas informações de seus clientes atuais, antigos e potenciais, o prestador de serviços poderá identificar não somente o que o cliente espera, mas também o que não está de acordo com suas percepções. Ainda segundo ALBRECHT (1992), o resultado da pesquisa sobre a percepção do cliente é um boletim de avaliação pelo cliente que apresenta atributos-chaves sobre o serviço identificado na pesquisa. Através deste boletim de avaliação o cliente informará características do serviço e do processo de prestação do mesmo oferecendo desta forma um parâmetro de análise sobre o serviço.

Já para GIANESI E CORRÊA (1996, p. 86), “a percepção que o cliente tem do serviço prestado é formada por dois fatores principais: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo”, por isso o prestador de serviço deve desprender alguns cuidados no momento da comunicação transmitida ao cliente, evitando anunciar propostas que correm o risco de não serem concluídas.

Conhecer as informações presentes no ambiente em que a organização está inserida traz uma oportunidade de possível melhora diante das futuras mudanças. Os concorrentes podem representar valiosas fontes de informação por atuarem no mesmo seguimento e estarem a mercê das influências sócio-econômicas. Assim a realização de uma análise sobre os concorrentes pode trazer um parâmetro para a tomada de decisões estratégicas.

2.3 INFORMAÇÃO SOBRE A CONCORRÊNCIA

DAVENPORT (1998, p. 247) afirma que “uma grande parte do volume informacional interno de uma empresa refere-se ao ambiente externo dos negócios”. Percebe-se que o conhecimento do ambiente externo é de grande importância para a organização, um dos fatores externos que é foco de permanente investigação são os concorrentes. A análise da concorrência, segundo PORTER (1986, p. 61), tem como objetivo “desenvolver um perfil da natureza e do sucesso das prováveis mudanças estratégicas que cada concorrente pode vir a adotar”, deste modo as informações sobre o posicionamento do concorrente podem servir como parâmetros na formulação de novas estratégias, evitando cometer erros já vivenciados por outras organizações ou adaptando seus casos de sucessos a realidade da própria organização.

Oferecendo um melhor desempenho que seus concorrentes, a organização terá possibilidades de aumentar seu número de clientes, e “se é aceita a definição de que ser mais competitivo é ser melhor que a concorrência nos critérios de desempenho que o cliente mais valoriza, é essencial saber o desempenho dos concorrentes nestes critérios para que este possa ser comparado ao desempenho da própria organização” (GIANESI E CORRÊA, 1996, p.224). Realizando esta espécie de comparação a organização poderá identificar tanto os seus pontos fortes e fracos como os do concorrente, estabelecendo assim uma base capaz de incrementar suas definições estratégicas.

FULD (1993, p.17) afirma que “para que um programa de monitoração tenha sucesso, ele precisa possuir três características dominantes: constância, longevidade e envolvimento”. O concorrente deverá ser analisado constantemente, com tempo suficiente para que o programa de monitoração atinja eficácia máxima e onde o envolvimento seja de todos.

Além de levantar informações sobre os atuais concorrentes é necessário conhecer também aqueles que ainda não entraram no mercado, que virão a partir de fusões ou novas organizações. PORTER (1986, p.63) defende que “pode ser também importante analisar concorrentes potenciais que podem entrar em cena”, desta forma é possível prever as futuras mudanças ambientais pelas quais a instituição deverá se adaptar. Já sobre formas de concorrência, MACHADO-DA-

SILVA e FONSECA (1999, p. 30) apontam que “as possíveis formas de concorrência incluem preço, qualidade, esforço de venda, diferenciação de produto, entre outras, e as forças concorrenciais refletem as características estruturais do mercado e as condutas das organizações que nele atuam”. O conhecimento destas variáveis pode contribuir na preparação da organização para sua atuação no mercado. Em instituições de ensino, “entre os aspectos que podem ser analisados nos concorrentes estão estes: valores da matrícula e das mensalidades, a remuneração dos professores, a relação entre vagas e formandos” (MEZOMO, 1993, p.140). Pode-se incluir também a avaliação do MEC, que indica o grau de desempenho dos cursos oferecidos através de provas aplicadas aos alunos da instituição. Já KOTLER e FOX (1994, p.165) se aprofundam mais nos aspectos a serem observados no concorrente, são eles:

- a) Quais são os programas ele oferece e qual a sua qualidade ?
- b) Qual é a sua situação financeira?
- c) Quais são seus critérios de admissão?
- d) Como ele está em termos de matrículas? Quais são as tendências?
- e) Quais são as ameaças e oportunidades que enfrentam?
- f) Quais são suas forças e fraquezas?
- g) Qual é a estratégia financeira que está usando?

Entre a variedade de aspectos a analisar e as fontes a serem investigadas encontram-se as proposições de DAVENPORT (1998, p. 254) sobre como obter as informações sobre a concorrência, “o meio mais efetivo de obtenção, formação e circulação de informação sobre a concorrência é um sistema híbrido que tem como fontes as pessoas, serviços *on-line* e registros escritos”. Porém “as mais importantes e valiosas informações sobre a concorrência estarão sempre na cabeça de analistas e da equipe de linha de frente” (DAVENPORT, 1998, p. 254), o que pode pôr em risco estas informações, pois a perda deste profissional poderá causar também a perda da informação ou seu repasse para concorrentes. Percebe-se então a necessidade de um sistema estruturado que possa conter estas informações acessíveis aos tomadores de decisões.

A coleta de informações que irão compor a análise do concorrente pode estar explícita, como é o caso dos preços e diferenciação do serviço, porém há outras

informações mais sigilosas que merecem maior atenção. Para reunir e organizar as informações desejadas de forma mais detalhada sugere-se a criação de um sistema de inteligência sobre o concorrente que é composto pelas seguintes fases: a) coleta de dados de campo e de dados publicados; b) compilação de dados; c) catalogação dos dados; d) análise de condensação; e) comunicação estrategista; f) análise da concorrência para a formulação de estratégias (PORTER, 1986).

Para utilizar de forma otimizada as informações sobre os concorrentes é necessário despendar atenção a fatores como acesso. De acordo com DAVENPORT (1998, p. 255), “um sistema misto de investigação competitiva deve ser um instrumento de fácil interface com o usuário e permite o acesso a uma variedade de fontes de informação”. Estas fontes por sua vez podem ser de caráter público e mais abrangente quando coletadas com ajuda de profissionais adequados.

Conhecendo seus concorrentes, a instituição se torna capaz de classificá-los de acordo com seus papéis competitivos, e assim entendê-los melhor. Entre esses papéis competitivos identifica-se os seguintes: a líder dominante em termo de área geográfica e qualidade, a desafiadora que tenta se igualar ou superar a líder pode oferecer programas ou cursos de prestígio, a seguidora que se esforça para se manter no mercado atual mas não é muito inovadora e a ocupante de nichos que procura atender nichos que não são bem atendidos por outras instituições (KOTLER e FOX, 1994, p.170 e 171).

“Para analisar a competitividade é preciso ter em mente a influência dos padrões setoriais e das características sócio-culturais presentes nas organizações e no ambiente em que atuam” (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002, p.11). Em termos de instituições de ensino pode-se dizer que suas características são um tanto particulares, uma delas é a composição de seus clientes externos que são “os alunos, suas famílias, os pagadores e a própria comunidade que absorve os alunos formados” (MEZOMO, 1993, p.139). Isso faz com que a instituição de ensino tenha que voltar seu esforços não apenas para suprir as expectativas dos alunos mas a todos que formam seu quadro de clientes externos.

A análise da concorrência permite à organização uma melhor visualização do setor de atuação. Porém, para ter real valor, as informações necessitam estar estruturadas de maneira que sua utilização traga resultados positivos. A utilização de

um gerenciamento da informação é uma forma de estruturar o processo de coleta, tratamento e uso das mesmas.

2.4 GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO

Considerando a importância das informações para o bom desempenho das organizações no mercado nota-se também o aparecimento de preocupações voltadas à administração destas informações, assim como afirma BEUREN (2000, p. 59), “uma vez que a empresa reconhece o papel positivo que a informação pode representar, cabe a ela refletir sobre questões primordiais à criação de processos eficazes de gestão da informação”.

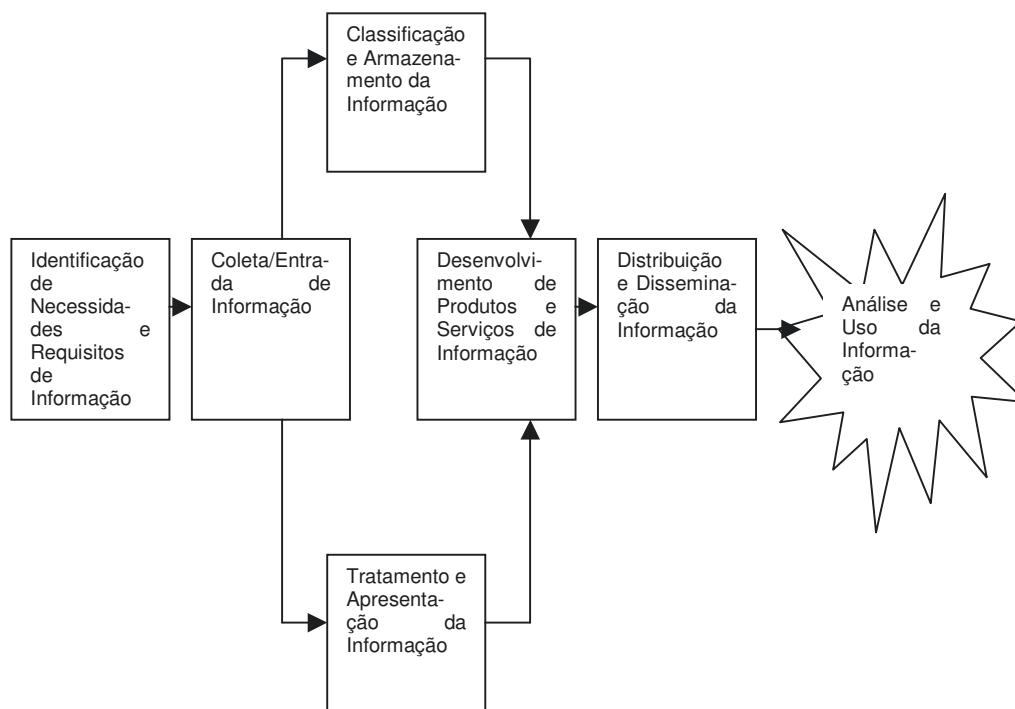
As organizações utilizam informações de várias naturezas, porém “apenas quando a gerência da informação é conscienciosamente administrada e encarada como um aspecto natural da vida organizacional é que surgirão organizações verdadeiramente baseadas na informação” (McGEE e PRUSAK, 1994, p. 153), ou seja, o fato da organização obter e distribuir suas informações sem uma prévia preocupação não pode servir como embasamento para tomada de decisões. O gerenciamento da informação deve partir de um processo contínuo que priorize a qualidade do resultado oferecendo desta maneira uma visão acrescida de certo grau de veracidade do ambiente informacional da organização. De acordo com o uso dessa visão sistêmica para o bom funcionamento do gerenciamento da informação posiciona-se DAVENPORT (1998, p.179): “para que um modelo de processo de gerenciamento informacional tenha algum valor real, precisa refletir a turbulência, a volatilidade e a complexidade dos mercados, dos locais de trabalho e da mente humana”.

O gerenciamento da informação visa promover resultados que se apliquem na otimização dos serviços/produtos oferecidos pela organização, isso ocorre como demonstra BEUREN (2000, p. 64): “dentro do contexto econômico, essa função é considerada como uma das responsáveis pelo sucesso das organizações, seja em nível de sobrevivência ou no estabelecimento de maior competitividade”.

Muitos autores utilizam modelos de gerenciamento da informação, descrevendo suas fases e atribuições. Para McGEE e PRUSAK (1994, p. 107), o

modelo deve ser genérico como vemos na Figura 1, pois “a informação recebe ênfases diferentes em cada segmento econômico e em cada organização (...) e as diferentes tarefas dentro do modelo assumem diferentes níveis de importância e valor entre as organizações”.

FIGURA 1 - TAREFAS DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES



FONTE : McGEE e PRUSAK (1994, p.108).

Continuando na linha destes autores serão apresentadas as tarefas que compõem o modelo acima:

- a) identificação de necessidades e requisitos de informação: deve-se reconhecer três pontos ao realizar esta tarefa, que são a variedade necessária – o número de fontes deve ser variado quanto for o ambiente, as pessoas não sabem o que sabem – discutir a real necessidade de seu

cliente, aquisição/coleta de informações – definir um plano sistemático para adquirir a informação;

- b) classificação e armazenamento de informação/tratamento e apresentação da informação: são duas tarefas que devem ser planejadas como uma tarefa e porém podem ser entendidas independentemente, esta sugere pontos a serem destacados : certifique-se de que o sistema está adaptado ao modo como os usuários trabalham com a informação, encare a classificação da informação por vários ângulos, não ignore a dimensão do projeto;
- c) desenvolvimento de produtos e serviços de informação: pode-se utilizar a contribuição dos profissionais para a elaboração dos produtos e serviços; um ponto que afeta a tarefa é o fato de não existir sistema sem o elemento humano.

Já para BEUREN (2000), o processo de gerenciamento da informação passa pelas seguintes etapas:

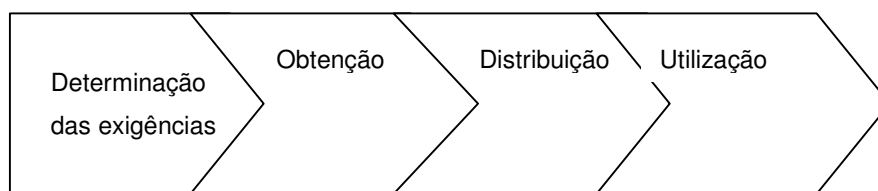
- a) identificação de necessidade e requisitos de informações: o profissional da informação deverá nesta etapa estar atento a duas características, a variedade de informações necessárias – que diz respeito ao número de fontes de dados que deverão ser abrigados pelo sistema para gerar uma nova estratégia, e a disponibilidade das informações – deve-se analisar se as fontes estão disponíveis ou podem ser geradas;
- b) coleta/entrada de informações: requer estrutura formal ou informal para a sua atuação;
- c) classificação e armazenamento da informação – é necessário ter como alvo o usuário e devem ser feitos de modo seletivo;
- d) tratamento e apresentação da informação – ocorre juntamente com a tarefa de classificação e armazenamento;
- e) desenvolvimento de produtos e serviços de informação – podem ser explorados o conhecimento e experiências dos profissionais da informação produzindo produtos e serviços mais eficientes para execução da estratégia organizacional.

Outro autor que descreve o gerenciamento da informação é DAVENPORT (1998), que denomina como genérico seu modelo composto por quatro etapas, a saber:

- a) determinação das exigências da informação: visa identificar como os funcionários e gerentes percebem o seu ambiente informacional;
- b) obtenção de informações: neste caso um sistema de aquisição contínua se apresenta como mais eficaz, esse passo é composto por algumas atividades como, exploração do ambiente informacional, classificação da informação em uma estrutura pertinente, formatação e estruturação das informações;
- c) distribuição: é um processo que envolve uma ligação entre gerente, funcionários e as informações que necessitam, a distribuição necessita da escolha de um meio mais apropriado a realidade da organização;
- d) uso da informação: leva-se em consideração que o uso da informação é algo pessoal e há alguns passos para contribuir com essa etapa, entre elas se encontra: o fato de estimar o uso da informação para saber com que frequência as informações estão sendo usadas; as ações simbólicas que podem estimular de alguma forma o uso da informação; o contexto institucional certo apresentando informações coerentes com cada reunião e a avaliação de desempenho do uso da informação com destaque para o melhor uso da mesma.

As etapas acima citadas são melhor visualizadas na figura abaixo:

FIGURA 2 - O PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO



FONTE : DAVENPORT (1998, p. 175).

Ao analisar os modelos acima descritos pode-se observar que todos os autores têm uma preocupação em descrever as etapas de maneira cíclicas. Eles

sugerem basicamente os mesmos passos com o diferencial da nomenclatura e da fusão de algumas etapas em certos modelos.

Gerenciar informações com intuito de transformá-la em um recurso relevante as tomadas de decisões pode ser útil às organizações, o seu uso nas definições estratégicas pode ser de grande valor pois as mesmas procuram propiciar à organização um rumo a ser tomado.

2.5 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Segundo STEINER e MINER (1981, p.20), “estratégia é o estabelecimento das missões da empresa, dos objetivos da organização à luz de forças externas e internas, a formulação de políticas e estratégias específicas para atingir os objetivos e a garantia de sua implantação adequada para que sejam atingidos os objetivos e cumpridas as finalidades básicas da organização”. Na mesma linha encontram-se WRIGHT, KROLL E PARNELL (2000, p. 24) ao afirmar que “estratégias referem-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Já para PORTER (2000, p. 21), “a estratégia é uma forma de fixar limites. Em outras palavras, a oferta não será estendida a todos, mas a idéia é procurar e encontrar, ou inventar, uma proposta diferente e especial”.

Levando-se em conta que as “pressões contextuais influenciam as escolhas estratégicas, condicionando a forma de competição e as características estruturais das organizações” (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2000, p. 09), compreende-se que o desenvolvimento das estratégias de uma organização é de suma importância, pois é através delas que se pode formular uma visão das possibilidades que se encontram no futuro. “Os insumos para decisões estratégicas podem ser gerados de muitas maneiras” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.34), e neste momento que a informação pode representar um insumo de grande importância para a organização.

Para STEINER e MINER (1981) as estratégias podem ser classificadas em **básicas** referentes a missão, finalidades, objetivos, políticas e uso de recursos específicos, e em estratégias de **programas** relativas ao uso de recursos físicos e

intangíveis. Podem também ser classificadas de mais quatro maneiras: de acordo com seu nível organizacional, de acordo com suas relações com recursos materiais e imateriais, quanto a finalidade e/ou função e estratégias pessoais dos administradores.

Além de influenciar a escolha das estratégias, o ambiente influencia a atuação da organização, pois “uma vez que a estratégia planejada seja implementada, freqüentemente irá requerer modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais modificam-se” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p.37).

BEUREN (2000, p.45) afirma que “a estratégia identifica a **posição** da empresa no ambiente competitivo e a forma como ela poderá continuar se mantendo ou, até mesmo, melhorar sua posição em relação a seus concorrentes”. Para escolher estratégias competitivas é necessário recorrer a um processo que “desenrola-se com base na avaliação do desempenho passado, além de expectativas incertas quanto a futuras variações contextuais” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999, p. 30).

Quando se trata de planejamento estratégico HAMPTON, (1992, p. 198) apresenta algumas características distintas: “1) Exige uma visão externa à empresa, de oportunidades e ameaças; 2) Exige que se olhe dentro da empresa à procura de pontos fracos e fortes; 3) Exige uma visão demorada; 4) Tende a ser uma responsabilidade da alta administração, porém reflete uma mentalidade útil em todos os níveis”. Pode-se observar a presença e necessidade da informação nas características anteriormente citadas, pois “a informação funciona como um recurso essencial na definição da estratégia empresarial” (BEUREN, 2000, p. 46).

Ao analisar a visão da empresa **baseada em recursos**, em que os principais determinantes de competitividade são os recursos internos, destaca-se o conhecimento da organização um recurso de suma importância, pois o mesmo apresenta-se como principal ativo estratégico da organização (OLIVEIRA JR., 2001, p. 123 –131). Desta forma, “a empresa é entendida então como um estoque de conhecimento que consiste basicamente em como a informação é codificada e disponibilizada para a aplicação, assim como o conhecimento relacionado à coordenação das ações na organização” (OLIVEIRA JR., 2001, p. 131).

O uso de informações na escolha das definições estratégicas é relevante quando “o uso estratégico da informação resulta em **vantagem competitiva** se ele,

contribuir, efetivamente, na identificação de alternativas que aperfeiçoam o desempenho da organização em todos os níveis, lançando-a, inclusive, à liderança no segmento em que atua. (...) Outro uso estratégico da informação implica embuti-la em produtos e serviços já existentes na empresa” (BEUREN, 2000, p. 54).

O estudo deste trabalho está voltado à análise de uma amostra das instituições privadas de educação superior da região de Curitiba, e para um melhor entendimento destas organizações será abordado a seguir algumas considerações que refletem a situação das instituições de educação superior.

2.6 INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

As instituições de ensino superior passaram pela reforma universitária, realizada a partir de 1968, que aconteceu para resolver a crise estudantil e que teve como uma consequência a ampliação do acesso da classe média ao ensino superior (CHAUI, 2001).

A reforma universitária de 1968 possibilitou a ascensão social da classe média e assim o ensino superior tornou-se forma de reprodução e ampliação da classe média, a qual era importante mercado consumidor da época. A partir da década de setenta, empresários da educação de 1º e 2º graus entraram para atuar no ensino superior privado, que então teve uma grande expansão com o apoio do Estado. A educação começou a ser encarada como mercadoria. Na década de oitenta em uma tentativa de conter a expansão do ensino superior privado, o governo ameaçou regulamentar a qualidade do mesmo. Isso acarretou em uma reacomodação do ensino superior privado. A partir dos anos noventa o número de instituições universitárias privadas, assim como o número de matrículas nas mesmas, aumentaram, resultado da tentativa de ajuste estrutural que o país passava para atingir o objetivo de se inserir na nova ordem mundial (SILVA JÚNIOR e SGUISSARDI, 2001).

Hoje as instituições de ensino superior estão embasadas pela da lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional de origem pública ou privada. O decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997 visa o esclarecimento de questões

referentes às instituições de educação superior que não são mantidas pelo setor público, entre elas comunitárias, confessionais e filantrópicas ou constituídas como fundações, sendo elas com e sem finalidade lucrativas.

Para PÉREZ GÓMES (2001), o sistema privado de educação pode apresentar algumas particularidades básicas separadas em quatro características:

- a) a produção e distribuição da educação devem submeter-se à regulamentação do mercado, ou seja é um instrumento a serviço do livre câmbio de uma mercadoria;
- b) como consequência da primeira característica há a liberdade para definição da cultura pedagógica e ideário ideológico, construindo um produto singular;
- c) mínima intervenção do Estado;
- d) profissionais contratados de acordo com suas competências e afinidades com o ideário organizacional e curriculares têm como objetivo contribuir para o êxito do produto.

Já de acordo com o segundo inciso do Art. 5º do decreto nº 2.306, são consideradas instituições de educação superior privadas se mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, e por sua vez “ficam submetidas ao regime da legislação mercantil, quanto aos encargos fiscais, parafiscais e trabalhistas, como se comerciais fossem, equiparados seus mantenedores e administradores ao comerciante em nome individual” (DECRETO Nº 2.306, Art. 7º). Sob o ponto de vista de SILVA JÚNIOR e SGUISSARDI (2001, p. 202) sobre a legislação referente a educação superior, “são bastante claros os traços indicativos de uma decisiva contenção do público e expansão “com autoridade” do setor privado, no momento em que esse espaço social se mercantiliza e se acentua a concorrência, pondo fim ao período de bons lucros como o foram os anos setenta e oitenta” .

O conteúdo do decreto acima citado pode levar à idéia de empresa em vez de instituição de ensino, como se percebe no discurso de SILVA JÚNIOR e SGUISSARDI (2001, p. 80 – 81):

A expressão desse processo na educação brasileira, especialmente, dar-se-ia na modificação da natureza das instituições de educação superior, que, segundo sua nova organização,

tenderiam a responder prioritariamente às demandas do mercado, assemelhando-se, assim, a qualquer empresa capitalista, com prejuízos evidentes para as atividades específicas de uma instituição de educação superior.

O Ministério da Educação por sua vez, cria através da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que desempenha o papel de avaliador da educação superior. Ele “é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos alunos” (AVALIAÇÃO, 2004). Segundo o Art. 1º da Lei 10.861, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) tem o objetivo de “assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art. 9º , VI, VIII e IX, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996”.

A avaliação dos componentes das instituições, cursos e desempenho dos alunos, acima citados, devem seguir os procedimentos sugeridos pela Lei nº 10.861 como observa-se nos artigos listados abaixo:

Art. 3º A avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais (...)

§ 2º Para a avaliação das instituições, serão utilizados procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais a autoavaliação e a avaliação externa in loco . (...)

Art. 4º A avaliação dos cursos de graduação tem por objetivo identificar as condições de ensino oferecidas aos estudantes, em especial as relativas ao perfil do corpo docente, às instalações físicas e à organização didático-pedagógica.

§ 1º A avaliação dos cursos de graduação utilizará procedimentos e instrumentos diversificados, dentre os quais obrigatoriamente as visitas por comissões de especialistas das respectivas áreas do conhecimento. (...)

Art. 5º A avaliação do desempenho dos estudantes dos cursos de graduação será realizada mediante aplicação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE.

§ 1º O ENADE aferirá o desempenho dos estudantes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do respectivo curso de graduação, suas habilidades para ajustamento às exigências decorrentes da evolução do conhecimento e suas competências para compreender temas exteriores ao âmbito específico de sua profissão, ligados à realidade brasileira e mundial e a outras áreas do conhecimento.

Caso o resultado obtido pela instituição de educação superior seja insatisfatório, a mesma deverá firmar junto ao Ministério da Educação um protocolo de compromisso que, segundo o Art. 10 da Lei nº 10.861, deverá conter um diagnóstico da situação da instituição, encaminhamento das ações a serem adotadas para a superação das dificuldades detectadas, indicações de prazos e metas e a criação de uma comissão de acompanhamento do protocolo de compromisso.

Levando-se em consideração que o serviço prestado pela instituição tem a finalidade de “formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira” (LEI Nº 9.394, Art. 43º,II), faz-se necessário atender fatores que tangem a questão de qualidade do serviço, uma vez que esse serviço reflete na construção de um conhecimento. Para atingir a qualidade MEZOMO (1993, p. 144) sugere os seguintes princípios de liderança efetiva:

- 1 – Os problemas da escola devem ser tratados por mais pessoas em cada nível, pelo exame de todos os processos (eles respondem por 85% dos problemas) e não apenas das atividades (que respondem por apenas 15% dos problemas).
- 2 – Os membros da equipe devem participar das responsabilidades da administração e os administradores devem criar efetivas relações de trabalho.
- 3 – Os administradores devem apoiar e influir nas decisões sem exercer total controle sobre elas.
- 4 – Os administradores devem apoiar as pessoas para obterem o máximo de seu potencial. O resultado será o respeito e o compromisso com a qualidade total.
- 5 – Os administradores devem pensar a longo prazo e em termos de renovação permanente, tanto pessoal quanto organizacional.

A procura para manter um serviço de qualidade se deve também ao fato do aumento da concorrência. A questão da competitividade está presente na sociedade de uma forma global e na tentativa de superar concorrentes as organizações tentam se adaptar como vemos a descrição de PÉREZ GÓMES (2001, p. 151):

Como a intensa competitividade está exigindo das empresas extremar a eficiência de seus procedimentos, de suas tarefas, estruturas organizativas e interações pessoais, para alcançar e oferecer no mercado o produto mais competitivo, ou seja, o máximo de aceitação e o

mínimo de custo, também das escolas deve-se exigir similar esforço e competência na elaboração eficaz de seus procedimentos, de suas estruturas organizativas e interações pessoais para produzir rendimentos acadêmicos a menor custo.

Na sociedade a competitividade faz com que “empregadores passem a fazer exigências maiores aos candidatos a emprego, não em decorrência de uma necessidade real de instrução avançada, mas simplesmente em virtude da disponibilidade de diplomados” (CHAUÍ, 2001, p. 55), ou seja, o mercado de trabalho exige um certo grau de formação, desta forma a procura por educação superior aumenta estabelecendo uma grandeza proporcional com as instituições de educação superior, que também aumentam na tentativa de suprir a demanda.

O levantamento da literatura pertinente permite um embasamento do assunto em questão para então realizar a pesquisa, assim como os métodos utilizados devem ser voltados para a resposta do problema e das perguntas de pesquisa.

3 METODOLOGIA

Nesta secção será possível observar a caracterização da pesquisa realizada. Serão destacados o problema, definição das variáveis, identificação do universo de pesquisa e determinação de sua amostra, delimitações da pesquisa assim como as fases a serem percorridas.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Partindo do entendimento da importância das estratégias para as instituições, será investigado nesta pesquisa: **qual é a relevância do gerenciamento das informações sobre o cliente e a concorrência para as definições estratégicas das instituições privadas de educação superior?**

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

- a) Quais são as informações que as instituições privadas de ensino superior obtêm sobre os clientes e concorrentes?
- b) Como são geridas as informações de clientes e concorrentes nas instituições privadas de ensino superior?
- c) Qual é a relevância das informações de clientes e concorrentes para as definições estratégicas?

3.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (DC) E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS (DO) DAS VARIÁVEIS

- a) relevância da informação:

DC: Grau de importância que uma certa informação representa levando em consideração sua veracidade, validade e apresentação em tempo hábil.

DO: Foi operacionalizado através de observações realizadas durante os procedimentos de coleta de dados e entrevistas buscando identificar as informações mais utilizadas e seu gerenciamento.

- b) informações sobre o cliente:

DC: Conjunto de informações relativas aos clientes da organização, contemplando dados pessoais, suas expectativas, necessidades, satisfação e outros fatores que permitam o conhecimento do cliente para melhor atendê-lo.

DO: Foi operacionalizada mediante de entrevista com o responsável pela função de gerenciamento das informações sobre clientes.

c) Informações sobre a concorrência:

DC: Informações sobre concorrentes que reúnam dados referentes sua atuação e condição num determinado (mercado) campo de ação.

DO: Foi operacionalizada através de entrevista com o responsável pela função de gerenciamento das informações sobre concorrentes.

d) estratégia:

DC: Medidas adotadas que devem estar de acordo com a missão e objetivos da organização são utilizadas com intuito de promover ou garantir a sua instabilidade.

DO: Foi operacionalizada a partir de entrevistas com os responsáveis pelo gerenciamento de informações de todas os segmentos e por meio de análise dos documentos da instituição.

e) gerenciamento da informação:

DC: “Trata-se de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtém, distribuem e usam a informação e o conhecimento” (DAVENPORT, 1998 , p. 173).

DO: Foi operacionalizada através de entrevistas parcialmente estruturadas e observação não participativa.

3.4 OUTROS TERMOS RELEVANTES

a) *scanning* ambiental:

“Coleta e análise de informações sobre tendências ambientais relevantes” (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000, p. 57);

b) instituições de educação superior:

São entidades que oferecem formação de ensino superior, podendo ser classificadas como universidades, universidades especializadas, centros

especializados, centros universitários especializados, faculdades integradas e faculdades, institutos superiores ou escolas superiores, centros de educação tecnológica. Devem ser autorizadas, avaliadas e registradas no Ministério da Educação – MEC.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para obtenção de resultados práticos elegeu-se como universo de pesquisa as instituições privadas de educação superior com registro no Ministério da Educação – MEC.

As instituições de educação superior, segundo o Instituto Nacional de Estudo e Pesquisa Educacionais (2004), estão organizadas em universidades, universidades especializadas, centros especializados, centros universitários especializados, faculdades integradas e faculdades, institutos superiores ou escolas superiores, centros de educação tecnológica. Para melhor entendimento será explicada abaixo a definição da organização acadêmica assumida pelas instituições a serem investigadas:

- a) universidades: são instituições pluridisciplinares, públicas ou privadas, de formação de quadros profissionais de nível superior, que desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão;
- b) faculdades integradas e faculdades: são instituições de educação superior públicas ou privadas, com proposta curriculares em mais de uma área do conhecimento sob o mesmo comando e regimento comum, com a finalidade de formar profissionais de nível superior, podendo ministrar cursos nos vários níveis (seqüenciais, de graduação, de pós-graduação e de extensão) e modalidades de ensino;

Foram escolhidas para a pesquisa uma universidade e uma faculdade, ambas privadas e localizadas na região de Curitiba, PR.

3.6 DELINIAMENTO DE PESQUISA

A pesquisa é classificada como um levantamento descritivo, tem como um de seus objetivos o “estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1991, p. 46), a pesquisa desenvolvida por sua vez teve como meta o levantamento das relações entre variáveis como, informações sobre cliente e concorrente na definição de estratégias das instituições privadas de educação superior. Em relação aos meios trata-se de um estudo comparativo de casos, em que é possível identificar o processo de cada instituição detalhadamente e compará-los entre si.

3.7 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A realização da presente pesquisa foi dividida em três etapas, a saber: levantamento da literatura pertinente, coleta de dados e análise dos dados.

No primeiro momento foi realizada uma coleta de materiais referentes ao tema da pesquisa. Após leitura, foi possível a estruturação dos objetivos do trabalho e escolha dos sub-temas a se aprofundar, sendo eles: informação, uso da informação nas organizações, informações dos clientes, informações dos concorrentes, estratégias e instituições privadas de educação superior.

De posse dos sub-temas realizou-se um levantamento não exaustivo, devido à quantidade de materiais destes temas, da literatura pertinente. A leitura e análise destes materiais resultaram no referencial teórico que embasa a pesquisa.

Para a coleta de dados secundários, que são compostos de análise de instrumentos e/ou técnicas para coleta de dados de clientes e concorrentes utilizados pelas instituições, assim como banco de dados, *software* e relatórios, utilizou-se a observação não participativa em que “o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora” (LAKATOS e MARCONI, 1991, p.193).

Os dados primários foram obtidos através de visitas *in loco*, utilizando entrevistas semi-estruturadas e focalizadas, em que “há um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e o entrevistador tem liberdade de fazer as

perguntas que quiser” (LAKATOS e MARCONI, 1991, p.197). O roteiro utilizado encontra-se em apêndice.

3.8 ANÁLISE DOS DADOS

De posse dos dados coletados foi possível realizar a interpretação dos mesmos realizando uma “atividade intelectual que procura dar significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos” (LAKATOS e MARCONI, 1991, p.168), ou seja, utilizou-se o embasamento teórico para interpretar os dados coletados para assim responder as perguntas de pesquisa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 FACULDADE BOM JESUS – FAE *BUSINESS SCHOOL*

4.1.1 Histórico

Em mais de 40 anos de atividades, a FAE Business School / Faculdades Bom Jesus e sua missão de produzir e difundir o conhecimento tem ganhado cada vez mais destaque no mercado empresarial, fato permitido pela sua excelência tanto em cursos de graduação (Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas), quanto de pós-graduação (extensão, aperfeiçoamento, especialização, mestrado, doutorado e MBAs), tudo isso por meio do CDE - Centro de Desenvolvimento Empresarial, órgão criado em 1973.

- a) 1957: Em 29 de maio de 1957 foi iniciado o processo de instalação da Faculdade de Ciências Econômicas, com os cursos de Sociologia e Política, Administração Pública e Ciências Econômicas e, pelo Decreto Federal n.º 45.819/59, foi autorizado o funcionamento da Faculdade de Ciências Econômicas, com os cursos de Administração Pública, Ciências Econômicas e Sociologia e Política;
- b) 1960: Em 1960 iniciou-se o Curso de Ciências Econômicas, passando a faculdade a ser denominada Faculdade de Ciências Econômicas, como unidade agregada à Universidade Católica do Paraná (atual PUC-PR), para efeito de sua criação, mantendo, no entanto, autonomia jurídica, financeira e patrimonial;
- c) 1964: Em 01 de novembro de 1964, pelo Decreto Federal n.º 54.908, é concedido o reconhecimento à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Católica do Paraná, com os Cursos de Sociologia e Política, Administração Pública e de Ciências Econômicas. O Conselho Federal de Educação, pelo Parecer n.º 2746/77, estabelece que a Faculdade de Administração e Economia da Universidade Católica do Paraná passa a ser um estabelecimento isolado, ficando desagregada da Universidade

Católica do Paraná. A faculdade passa a denominar-se Faculdade Católica de Administração e Economia – FAE;

- d) 1997: Em novembro de 1997, por meio da Portaria n.º 2109/97 de 11/11/97, o Ministério da Educação autoriza a mudança de nome oficial de FAE - Faculdade Católica de Administração e Economia para FBJ - Faculdades Bom Jesus. No entanto, a marca FAE continua a ser utilizada, por sua grande força no mercado e pelo imenso apelo que possui, decorrente de mais de 40 anos de tradição. O curso de Ciências Econômicas em seus 37 anos, já conta com 2.132 economistas formados pelas Faculdades Bom Jesus;
- e) 1998: Em 1998 a FAE se posicionou como escola de *business* e recebeu o nome de FAE *Business School*. Consolidada nesse novo conceito, a partir de 2001, adotou um sistema de graduação totalmente modular, dando mais dinamismo ao seu tradicional método de ensino;
- f) A FAE *Business School* a partir de 29 de julho de 2004 e de acordo com a Portaria n.º 2.237 tornou-se oficialmente autorizada a atuar como Centro Universitário. A instituição contará com os cursos de Engenharia da Produção e Informática para o vestibular de 2005, e o curso de Direito aguarda aprovação do Ministério da Educação.

4.1.2 Missão

Produzir e difundir o conhecimento, libertar o ser humano pelo diálogo entre a ciência e a fé e promover fraternidade e solidariedade, mediante a prática do bem e conseqüente construção da paz.

4.1.3 Visão

Ser reconhecida, nacional e internacionalmente, como uma instituição de excelência em *business*, que se diferencia pela formação humanista dada aos seus alunos.

4.1.4 Objetivo Geral

A FAE *Business School* tem como finalidade proporcionar condições para que as pessoas se habilitem ao exercício profissional pleno, universal e contínuo nas atividades de negócios, educação e afins, respeitando a legislação vigente e executando exemplarmente o papel metodológico e pedagógico de pesquisar e transferir para o corpo docente, o discente e o de atividades complementares, os fundamentos da visão cristã do homem e do mundo.

4.1.5 Objetivos Específicos

Fiel à proposta da missão e visando tornar seus os objetivos maiores da ordem franciscana no Brasil, a FAE Business School assume como metas:

- a. o desenvolvimento do ensino e da educação superior, na área de gestão de negócios;
- b. a construção de um espírito humanista cristão nas relações entre os vários grupos sociais, por meio da atuação dos especialistas e profissionais que diplomar, à luz da cosmo visão franciscana;
- c. a formação de profissionais e especialistas de nível superior na área de gestão de negócios;
- d. a promoção do espírito comunitário, da fraternidade e da igualdade entre os cidadãos, para que os mesmos tenham condições de desenvolver, conscientemente, seus projetos de vida, para alcançar a paz;
- e. a pesquisa, o estudo e a divulgação, por meio de suas publicações e atuação, das possíveis soluções dos problemas nacionais e regionais enquanto relacionados com as disciplinas e objetivos de seus cursos, além de outros de interesse da comunidade.

Para a realização do estudo de caso foi necessário primeiramente realizar uma análise das informações divulgadas da instituição oferecendo subsídios para o trabalho realizado *posteriori* através das entrevistas.

4.1.6 Tratamento dos Dados

Para a realização do estudo que analisa o gerenciamento das informações do cliente e concorrente na definição de estratégias da FAE *Business School* utilizou-se informações coletadas em diversas fontes, cada qual com seu objetivo, entre elas:

- a. *home page*: coletando dados sobre a instituição, como histórico, missão, visão e objetivos;
- b. informativo: analisando uma das formas de comunicação da instituição;
- c. regimento: conhecer deveres e direitos da comunidade acadêmica (discente, docente, técnico administrativos e demais funcionários);
- d. observações: identificar o relacionamento dos alunos com os demais funcionários da instituição;
- e. entrevistas concedidas por alguns funcionários (assessor da direção acadêmica, gerente de comunicação e ouvidora): identificar o gerenciamento das informações sobre alunos/clientes e concorrentes.

4.1.6.1 Informações dos clientes

A FAE *Business School* conta com uma equipe preparada para realizar pesquisa com seus alunos/clientes com os mais diversos propósitos. As pesquisas realizadas com periodicidade podem ser assim estruturadas:

- a) Análise do desempenho dos professores: O sistema de ensino da FAE se dá através de módulos, quatro ao ano; ao final de cada módulo, os alunos respondem uma pesquisa sobre os professores regentes de cada disciplina. O intuito desta pesquisa é mensurar a satisfação do aluno/cliente em relação ao professor regente de cada disciplina;
- b) Análise de aspectos gerais: Essa pesquisa é realizada como forma de avaliação de diversos aspectos como infra-estrutura, recursos, atendimento prestado pelos funcionários, entre outros. Esse levantamento ocorre uma vez ao ano e serve de parâmetros para o direcionamento das mudanças do próximo ano;

- c) Levantamento socioeconômico: é realizado em duas etapas, a primeira no ato da matrícula, de acordo com o regimento interno Art. 56, Parágrafo 2º, em que o aluno/cliente deve fornecer dados pessoais e que não constem nos documentos solicitados; a segunda etapa é no ano de conclusão do curso, essa não prevista no regimento da instituição. De posse destas informações, a instituição pode realizar uma análise sobre a sua contribuição na vida profissional do aluno/cliente. Observa-se também se a área de atuação profissional do formando é a mesma de sua formação, assim é possível acompanhar o desempenho dos serviços prestados através de seus alunos.

As informações acima citadas são coletadas através da *home page* da instituição. Os alunos respondem as pesquisas enquanto visitam a área restrita a alunos, seus resultados são tabulados e repassados em forma de relatórios para os responsáveis pela tomada de decisões e aos interessados na área em questão, as pesquisas são armazenadas em um sistema computadorizado.

Nota-se a falta de preocupação do gerenciamento destas informações após seu uso. A fase de classificação e armazenamento da informação proposto por McGEE e PRUSAK (1994) é negligenciada, pois seu armazenamento não é realizado de forma sistemática e sem uma classificação, que pode resultar em retrabalho e aumento do tempo no momento de sua recuperação quando necessário.

Segundo o Art. 1º do regimento interno da FAE, a instituição é mantida pela Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus com fins educacionais e não lucrativos, porém observa-se a preocupação em manter seu aluno/cliente satisfeito tanto em relação a fatores educacionais quanto fatores referentes a recursos pessoais (atendimento, serviço prestado, entre outros) e físicos (equipamentos, manutenção, móveis, entre outros). As maneiras de se manter a par destas informações é através de pesquisas e com o programa de tutoria realizado por um professor e um aluno, cada turma conta com um aluno representante que leva as reivindicações até o professor tutor (cada sala tem o seu), este por sua vez leva estas informações até o responsável para a busca de soluções. Segundo os entrevistados, as questões levantadas pelos alunos/clientes são de grande importância para a administração da instituição, logo que resolvidas são comunicadas através do informativo ou pelo e-mail.

Outro serviço que contribui para o levantamento das informações sobre satisfação do aluno/cliente é a Ouvidoria, que tem a missão de aprimorar, sempre e cada vez mais, o bom relacionamento existente na comunidade acadêmica. O serviço foi implantado em julho de 2004 e ainda está em fase de adaptação. As dúvidas, opiniões e reclamações podem ser expressas através do telefone, e-mail ou pessoalmente, para então serem encaminhadas ao professor (quando necessário), coordenador do curso em questão e ao diretor. O resultado da questão deve ser repassado em até dois dias úteis ao responsável pela ouvidoria, que encaminhará ao aluno solicitante.

De acordo com os entrevistados, as informações dos alunos/clientes são de suma importância para as definições estratégicas da instituição, pois o levantamento destas informações é uma forma da instituição se conhecer, conforme afirma KOTLER e FOX (1994, p.142): “ela (a instituição) precisa determinar como é percebida por alunos, professores, funcionários e outros públicos, porque esta informação pode revelar a extensão de suas ações do ambiente”.

4.1.6.2 Avaliação Institucional

A FAE conta com a Comissão Própria de Avaliação composta por um representante de cada parte da comunidade acadêmica, ou seja, alunos, professores, técnicos administrativos, etc. Esta Comissão estuda as formas de avaliação utilizadas pela instituição. Dentre estas avaliações encontra-se a avaliação institucional, a mesma é embasada pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que cria o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) com a função de avaliar a educação superior.

Para a instituição em estudo, a avaliação institucional acontece, segundo o Art. 92 do seu regimento interno, no sentido de integrar o processo de melhoria de qualidade e se estender a toda a comunidade acadêmica. Os resultados desta avaliação devem, segundo o Art. 6º, inciso VIII, ser analisados pelo Conselho Superior de Administração da instituição para então definir e implementar ações pedagógicas e administrativas.

Os resultados desta avaliação são acompanhados e analisados pela instituição. Isso leva os dirigentes a aceitar como relevantes as análises realizadas externamente, ou seja, pelo MEC. Sendo assim, as definições estratégicas desta instituição são influenciadas também por esse conceito, podendo utilizá-lo para aumentar seu prestígio na divulgação de seus resultados quando o mesmo for positivo e quando ocorrer o contrário pode-se investir nas formas de melhoria para o problema.

4.1.6.3 Informações dos concorrentes

O levantamento das informações dos concorrentes que resultaria na elaboração de uma análise sobre os mesmos e seu uso nas definições estratégicas da instituição ocorre de maneira pouco estruturada. A análise da concorrência é feita diariamente com base em diversas fontes de informação, não há processo de armazenamento destas informações.

Ultimamente, a única forma de registro destas informações ocorre em uma dissertação de mestrado defendida por um de seus alunos, que analisa todas as instituições de educação superior de Curitiba, abordando os serviços oferecidos, cursos, público alvo, entre outros fatores.

Durante a pesquisa ficou claro o descomprometimento da instituição em relação à análise da concorrência e, que pode ser explicado pela teoria de *autopoiesis* onde “a sua organização e identidade próprias são seus produtos mais importantes” (MORGAN, 1996, p. 242), ou seja os seus serviços são tomados como referência para a realização de suas análises e comparações.

4.2 PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA – PUC PR

4.2.1 Histórico

Em 1912, no hipódromo do Guabirotuba, no atual bairro do Prado Velho, aconteceu o primeiro pouso de avião em Curitiba. Esse acontecimento foi motivo de

uma grande festa na cidade e, durante muito tempo, as pessoas não paravam de comentar sobre o aparelho voador, a coragem e a audácia do piloto e a utilidade do hipódromo. Mais uma vez 47 anos depois o Prado Velho tornou-se um marco na história de Curitiba: a Universidade Católica, que recebeu do governador Moysés Lupion essas terras, assim como o primeiro pouso de avião, veio abrir novo caminho para o desenvolvimento da cidade, do estado e do país.

Criada em 14 de março de 1959 pelo então Arcebispo Metropolitano de Curitiba, Dom Manuel da Silveira D'Elboux, a Universidade foi constituída pelas unidades seguintes:

- a) Escola de Serviço Social (fundada em 1944);
- b) Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Curitiba (fundada em 1950);
- c) Escola de Enfermagem Madre Leônia (fundada em 1953);
- d) Faculdade Católica de Direito do Paraná (fundada em 1956);
- e) Faculdade de Ciências Médicas (fundada em 1956);
- f) Faculdade de Ciências Econômicas (fundada em 1957) – desagregada em 1977;
- g) Círculo de Estudos Bandeirantes (fundado em 1929) – desagregado em 1965, voltando a ser vinculado em 1987, como órgão cultural da Universidade.

A Universidade Católica do Paraná foi reconhecida pelo Governo Federal em 17 de maio de 1960 pelo Decreto n.º 48.232. Em 8 de novembro de 1985, foi elevada pela Santa Sé à condição de Pontifícia, título concedido às Universidades Católicas que tenham demonstrado, por vários anos, um acervo de serviços meritórios prestados à sociedade e à Igreja. Trata-se, pois, de um reconhecimento da ação progressiva de aperfeiçoamento e segurança, não só da Instituição, mas de seus professores, funcionários e administradores.

Desde 1973, a PUCPR é dirigida pela Congregação dos Irmãos Maristas, seguidores de uma pedagogia baseada em Maria, Mãe de Jesus, e nos ensinamentos do Marcelino Champagnat. Voltada totalmente para a educação da juventude, a Pedagogia Marista é mais que um método de ensino, é o acesso ao conhecimento que permite ampliar os valores do homem e transformar o mundo.

4.2.2 Missão

A Pontifícia Universidade Católica do Paraná, orientada por princípios éticos, cristãos e maristas, tem por missão desenvolver e difundir o conhecimento e a cultura e promover a formação integral permanente de cidadãos e de profissionais comprometidos com a vida e com o progresso da sociedade.

4.2.3 Planejamento Estratégico

Desde 1990, a PUCPR desenvolve, periodicamente, o seu Planejamento Estratégico, definindo metas, projetos e ações. Em sucessivos encontros de trabalho, foram discutidas as grandes questões relativas à Universidade, desde a sua Missão, Visão de Futuro e Grandes Opções Estratégicas até uma Agenda de Prioridades Estratégicas imediatas. Em um esforço coletivo, foram mobilizadas cerca de 90 pessoas, reunindo toda a Reitoria da Universidade, Decanos de Centro, Diretores de Curso, Professores, Representantes dos Alunos, dos Funcionários que trabalharam em cinco encontros dedicados à tarefa de planejar. O Plano Estratégico da Pontifícia Universidade Católica do Paraná para o Horizonte 1998 / 2010 apresenta uma síntese dos resultados deste trabalho.

De acordo com o Plano Estratégico, a graduação continuará sendo a atividade central da PUCPR, sendo fortalecidas outras atividades já existentes e expandindo a atuação para nichos inexistentes ou ainda pouco explorados.

A PUCPR deverá manter a "graduação" como centro de suas ações, com uma estratégia de expansão que fortaleça algumas linhas já existentes (como a extensão, a prestação de serviços, a especialização e os mestrados) e evoluindo em direção a outras, tais como os doutorados, os cursos de formação de técnicos e tecnólogos, os cursos seqüenciais e, principalmente, o ensino a distância e a educação continuada.

Tendo em vista a Visão de Futuro da PUCPR no horizonte de 2010, serão priorizados três grandes rumos:

- a) **A Qualidade:** A qualificação do aluno e na sua formação, com ênfase na sua empregabilidade. A qualificação do seu corpo docente. A elaboração e implantação de projetos pedagógicos consistentes. A implantação e manutenção de uma infra-estrutura de excelência. A profissionalização da sua gestão.
- b) **A Inovação:** Ampliação da flexibilidade acadêmica. Utilização de novas metodologias de ensino e de recursos tecnológicos no processo ensino/aprendizagem. Atuação no ensino a distância. Atuação na educação continuada. Utilização de novos processos de seleção dos alunos de graduação. Inovação na gestão mediante a realização de parcerias e da busca de novas formas de financiamento das atividades da Universidade.
- c) **O Crescimento:** A oferta de cursos de grande potencial para o sistema produtivo. A otimização do uso da base física instalada. A presença da Universidade no Litoral do Estado do Paraná. A flexibilidade e agilidade para aproveitar as oportunidades emergentes. A abertura de cursos de Pós-Graduação, *lato e stricto sensu*.

A Pontifícia Universidade Católica apresenta alguns objetivos estratégicos de médio prazo para 2010:

- a) Visando à empregabilidade dos alunos: Consolidar mecanismos que favoreçam substancialmente a empregabilidade e a capacidade empreendedora do aluno;
- b) Visando ao ensino na graduação: Alcançar e manter padrão de qualidade no ensino de graduação. Expandir a oferta de cursos de graduação em forte sintonia com o mercado de trabalho e com as demandas tecnológicas e sociais;
- c) No ensino a distância: Tornar-se um pólo relevante de ensino a distância;
- d) Na pós-graduação e pesquisa: Consolidar os programas de pós-graduação e linhas de pesquisa em todos os centros universitários;
- e) Na educação continuada e extensão acadêmica: Consolidar a educação continuada e a extensão acadêmica;

- f) Visando à prestação de serviços e extensão comunitária: Atender, com qualidade e rapidez, as demandas de serviços dos setores público e privado, alcançando destaque nacional neste terreno. Distinguir-se pela relevância do trabalho junto à comunidade. Intensificar a presença da Universidade junto aos meios de comunicação social;
- g) Visando aos recursos humanos: Manter um quadro de docentes de qualidade, com, pelo menos, 90% de seus integrantes titulados como mestres, doutores e pós-doutores. Profissionalizar integralmente os quadros gerencial e de apoio técnico e administrativo da Universidade;
- h) Visando à infra-estrutura, gestão e logística: Dispor de infra-estrutura física e tecnológica plenamente adequada ao funcionamento de todas as atividades universitárias. Diversificar as fontes de receita da Universidade de modo que pelo menos 50% do orçamento seja proveniente de fontes alternativas às matrículas e mensalidades. Desenvolver e manter o modelo de organização e gestão em altos padrões de eficácia, confiabilidade e capacidade de resposta.

4.2.4 Tratamento dos dados

As fontes de informação utilizadas para o estudo da Pontifícia Universidade Católica – PUC PR foram:

- a. *home page*: coletando dados sobre a instituição, como histórico, missão e planejamento estratégico;
- b. informativo: analisando uma das formas de comunicação dos alunos;
- c. observação: identificando os relacionamentos entre alunos e funcionários;
- d. entrevistas: concedidas por alguns funcionários (supervisor/analista de atendimento e atendente do PUC Informa).

4.2.4.1 Informação dos clientes

O levantamento das informações dos clientes não tem espaço significativo na PUCPR, pois de acordo com os dados levantados observou-se que a instituição não adota uma postura de monitoramento das informações de seus alunos/clientes. Isso provoca desconhecimento das necessidades e características dos mesmos, e segundo NAVES (1999, p.51), “hoje, tudo é dinâmico e o sucesso depende do acompanhamento de novas tendências e de respostas rápidas às mudanças de necessidade do cliente”.

A coleta de sugestões e críticas dos alunos/clientes ocorre através do PUC Informa um serviço oferecido pela PUC PR, cuja a política é informar e atender ao seus alunos e à comunidade com simpatia, presteza e profissionalismo. É formado por 7 quiosques espalhados pela PUC: PUCPR Informa Central, PUCPR Informa Bloco Didático, PUCPR Informa do CTCH - Centro de Teologia e Ciências Humanas, PUCPR Informa do CCET - Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, PUCPR Informa do CCBS - Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, PUCPR Informa do CCJS - Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, PUCPR Informa do Campus de São José dos Pinhais.

Entre as especialidades do serviço está o encaminhamento de sugestões e críticas dos alunos ao setor de interesse.

O processo começa com o registro da crítica ou sugestão em sistema interno próprio para esta função, o IGER. Essa comunicação pode ser feita pessoalmente, por telefone ou e-mail. Em seguida o registro é encaminhado a um funcionário responsável pela triagem e encaminhamento desta informação ao setor alvo. Este, por sua vez, tem o prazo de 48 horas para retornar ao PUC Informa, que então encaminha resposta ao solicitante.

Os registros do PUC Informa são encaminhados para o setor central do serviço e lá são armazenados em um sistema. Essas solicitações são classificadas a partir de pastas por assunto.

Para realização de um controle dos atendimentos são realizadas estatísticas mensais. Para isso são preenchidos relatórios diários que detalham as informações procuradas, turno de atendimento e forma de atendimento. Os gráficos que representam os números totais e por setor são encaminhados à Pró-Reitoria

Administrativa, que analisa os dados. As definições estratégicas, realizadas pela Pró-Reitoria Administrativa, tomam como base os relatórios emitidos pelo PUC Informa, pois é somente através deste serviço que se pode obter um parâmetro das informações procuradas pelos alunos e de suas críticas e sugestões. No setor de Ciências Jurídicas e Sociais o último relatório estatístico traz o número de 3.283 atendimentos, sendo que destes apenas cinco foram referentes a críticas/elogios/sugestões (relatório em anexo).

O levantamento das características socioeconômicas é realizado apenas uma vez durante toda a vida acadêmica. Os dados são coletados e armazenados *on line* e à disposição do aluno, através de senha, caso ele queira realizar alguma atualização. Essas informações ficam sob a responsabilidade do DACA e não são repassadas a nenhum outro setor, porém há um projeto para que elas sejam disponibilizadas ao PUC Informa para que este venha a realizar um trabalho de divulgação de outros serviços oferecidos pela instituição para cada perfil de aluno, contribuindo assim com o planejamento estratégico da instituição que, entre outros aspectos, visa expandir algumas linhas já existentes (como a extensão, a prestação de serviços, a especialização e os mestrados) e evoluir em direção a outras (como os doutorados, os cursos de formação de técnicos e tecnólogos, os cursos sequenciais e o ensino a distância e a educação continuada).

Pode-se observar que tanto as informações obtidas através do PUC Informa quanto as informações cadastrais passam por um processo de gerenciamento das mesmas, porém não de forma sistematizada. As informações resultante do trabalho do PUC Informa são coletadas e encaminhadas ao destino após breve classificação. Após solucionada a questão, essa informação é armazenada. A classificação utilizada é apenas para realizar a guarda da mesma, pois, segundo o supervisor e analista de atendimento deste serviço, não há uma preocupação de classificá-las de um modo a facilitar uma possível recuperação destas informações. Nas informações cadastrais ocorrem as fases de coleta e armazenamento das informações do aluno/cliente; se houver a conclusão do projeto que prevê o repasse das informações cadastrais ao PUC Informa, seria possível visualizar neste processo a última fase do modelo de gerenciamento da informação proposto por DAVENPORT (1998), a da utilização quando se utiliza esse recurso também com outro propósito que aquele de conhecer o cliente.

A partir do mês de novembro deste ano a instituição irá iniciar um trabalho de pesquisa com os alunos/clientes objetivando a exploração da opinião do aluno frente ao serviço oferecido pelo PUC Informa.

4.2.4.2 Avaliação Institucional

Também de acordo com a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que cria o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) com a função de avaliar a educação superior, a PUCPR realiza a avaliação institucional uma vez por semestre, com intuito de coletar junto aos alunos informações acadêmicas de infraestrutura e sobre os serviços.

4.2.4.3 Informação do concorrente

Não foi identificado nesta instituição um trabalho voltado ao conhecimento ou monitoramento dos concorrentes, porém observou-se a presença do começo de uma mobilização para realização desta função.

De acordo com o supervisor e analista de atendimento do PUC Informa, a instituição sofreu uma diminuição do número de inscritos no vestibular, fato que vem ocorrendo após o aumento de instituições privadas de ensino superior na região de Curitiba.

As observações realizadas na *home page* e também através dos meios de comunicações (rádio, televisão, *outdoor* entre outros) demonstraram que, mesmo em período de inscrição para o vestibular, a instituição não teve a preocupação de divulgar seu prazo de inscrição e nem as datas das provas, enquanto que seus concorrentes realizavam campanhas fervorosas divulgando seus testes seletivos. A utilização de monitoramento do concorrente em casos como este resultariam em disponibilização de informação do mesmo caráter e impacto.

Sem o conhecimento de seus concorrentes a instituição em questão fica sem parâmetros para realizar uma oferta agradável ao seu aluno/cliente, podendo a ter como consequência a perda de aluno/clientes reais e/ou potenciais.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DE CASOS

Após a realização da presente pesquisa, que teve como objetivo geral identificar o grau de relevância do processo de gerenciamento das informações sobre o cliente e a concorrência nas definições estratégicas das instituições privadas de educação superior de Curitiba, com base na análise apresentada pode-se efetuar algumas comparações entre o gerenciamento da informação das duas instituições estudadas. Para isso foi elaborado de maneira sucinta e esquematizada um quadro, na tentativa de responder as perguntas de pesquisa deste trabalho.

QUADRO 3 -SÍNTESE DOS DADOS OBTIDOS JUNTO ÀS INSTITUIÇÕES

<i>Questão levantada</i>	<i>FAE</i>	<i>PUC</i>
- Levantamento de informações dos clientes: satisfação, expectativas, opiniões, dados socioeconômicos.	Utiliza constantemente.	Não utiliza, porém pretende iniciar esse trabalho no final deste ano.
- Levantamento de informações da concorrência.	Não utiliza, apresenta características de <i>autopoiesi</i> .	Não utiliza.
- Mecanismos de gerenciamento da informação.	Utiliza, porém de forma não sistematizada.	Utiliza, porém de forma não sistematizada.
- Uso das informações dos clientes e concorrentes nas definições estratégicas.	Aponta apenas as informações dos clientes como primordial para as definições estratégicas.	Não utiliza, mas pretende adotar esse procedimento.

FONTE: Próprio Autor .

De acordo com sua visão de pretender ser reconhecida nacional e internacionalmente como uma instituição de excelência em *business*, a FAE enfatiza a utilização das informações e satisfação dos clientes para a melhoria de seus serviços. O conhecimento do seu aluno/cliente é levantado não apenas através de pesquisas de perfil, de opiniões e de grau de satisfação, mas também com base nas relações estabelecidas entre ele e os profissionais da instituição, como identificado através das observações realizadas durante a pesquisa. A FAE *Business School*

toma como indicador a sua própria atuação, por esse motivo não considera a atuação dos concorrentes para definir suas estratégias e sim os seus resultados no mercado e a opinião de seus alunos/clientes.

A Pontifícia Universidade Católica - PR está começando agora a despertar para a importância de fatores como a utilização de informações de clientes e concorrentes para a otimização de seus serviços. O uso das informações do cliente nas definições estratégicas ocorre de maneira tímida, pois o aluno deve registrar sua opinião/dúvida/crítica/sugestão, ou seja, não é a instituição que procura pela informação para utilizada ela utiliza o que está disponível. Até o final desta pesquisa não havia qualquer tipo de monitoramento de concorrente,s porém há a preocupação de iniciar um trabalho neste sentido para que possa embasar algumas definições estratégicas.

Em relação ao uso da informações pelas organizações acredita-se que é “devido ao fracasso dos níveis executivos em concentrar-se em questões relativas à informação, poucas organizações têm conhecimento das informações que já possuem e das que precisam” (McGEE e PRUSAK, 1994, p.109). É partindo da aceitação da importância da informação e da seriedade dos responsáveis pelo seu uso que se pode obter resultados otimizados. A utilização deste tema nesta pesquisa foi para ilustrar a importância da informação na atual sociedade e o engajamento das instituições em relação a esse recurso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa compreendeu a análise de duas instituições privadas de educação superior de Curitiba no que tange ao gerenciamento de informações. Levando em consideração que a área de atuação destas instituições apresenta um nível elevado de concorrentes, analisou-se como as mesmas se comportam em relação às informações de seus clientes e concorrentes nas definições estratégicas.

Em relação ao uso, de informações nas definições estratégicas, observou-se que ambas instituições o utilizam, porém o gerenciamento destas informações ocorre de maneira desestruturada. As instituições preocupam-se com o uso imediato das informações, após as mesmas são armazenadas sem a preocupação garantir a sua recuperação, se necessária, ou a criação de outros serviços utilizando a mesma informação.

Pelas entrevistas e observações notou-se que as informações sobre os clientes recebem maior atenção para embasar as definições estratégicas. Essas informações podem ser referentes a satisfação, dados pessoais, críticas ou sugestões, ou seja todas (ou quase todas no caso da PUC) as informações obtidas sobre o cliente são utilizadas. As informações de seus concorrentes não são priorizadas pelas instituições, porém acredita-se que o monitoramento dos concorrentes pode contribuir, pois são instituições que atuam na mesma área, suas ações podem embasar estratégias que venham a se tornar um diferencial. Caso a adoção do gerenciamento das informações dos concorrentes ocorresse, poder-se-ia utilizar os resultados, seja eles em forma de relatórios, *clipping* entre outras formas, em suas definições estratégicas, priorizando os seus pontos fortes e os pontos fracos de seus concorrentes.

As instituições em questão podem, como medida de otimizar seus resultados, realizar uma reestruturação do processo de gerenciamento de informação adotado. Sistematizando esse processo, elas poderão trabalhar com informações de qualidade e ampliar seu leque de serviços baseados em informação, assim como obter um embasamento mais seguro para as definições estratégicas.

Ao utilizar a informação como embasamento para suas definições estratégicas e desta maneira melhorar seu desempenho, as instituições devem refletir também como administrá-las pois, “uma vez que a empresa reconhece o

papel positivo que a informação pode representar, cabe a ela refletir sobre questões primordiais à criação de processos eficazes de gestão da informação” (BEUREN, 2000, p. 59). O processo de gerenciamento das informações visa a qualidade do resultado, sendo assim deverá oferecer informações valiosas para as tomadas de decisões, e dotadas de algumas características previstas por STAIR e REYNOLDS (2002), precisa, completa, econômica, flexível, confiável, te, simples, pontual, verificável e segura.

REFERENCIAS

ALBRECH, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem melhorar a maneira de tratar os seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1992.

AValiação da educação superior. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/sinaes/>> Acesso em: 01 set. 2004.

BAUM, J. A Ecologia organizacional. In: CLEGG, S. R. (coord.) et al. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL, **Decreto nº 2.306**, de 19 de agosto de 1997. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/decreto/d2_2306.doc> Acesso em: 01 jun. 2004.

BRASIL, **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://www.cee.sc.gov.br/lei9394.htm>> Acesso em: 01 jun. 2004.

BRASIL, **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004, Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior -SINAES e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/sinaes/>> Acesso em: 01 set. 2004.

CARVALHO, K. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. **Data Grama Zero**, v.2, n.3, jun/2001. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun01/F_I_art.htm> Acesso em: 18 agos.2004.

CHAUÍ, M. S. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: UNESP, 2001.

DANTE, G. P. **Gestion de informacion em las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago: CECAPI, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

FULD, L. M. **Administrando a concorrência**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**: teoria, práticas e casos. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Sistema de educação superior.** Disponível em : <http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/educacao_superior.stm> Acesso em: 22 mai. 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLER, P.; FOX K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços.** São Paulo: Atlas, 1991.

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação.** Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LEITÃO, D. M. A informação como insumo estratégico. **Ci. Inf.**, v.22, n. 2, , p.118 – 123, maio/ago.1993.

MACHADO-DA-SILVA, C.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **RAC**, v.6,n.3, p. 07-32, Set./Dez. 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F., OLIVEIRA, L. M. B. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

MAÑAS, A. V. **Administração de sistemas de informação.** São Paulo: Érica, 1999.

McGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEZOMO, J. C. **Qualidade nas instituições de ensino:** apoiando a qualidade total. São Paulo: CEDAS, 1993.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIRANDA, A. Sociedade da Informação: globalização, identidade cultural e conteúdos. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 78-88.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 111-142.

MORESI, E. A. D. Monitoramento ambiental. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. p. 93-109.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NAVES, M. M. L. Considerações sobre gerência de recursos informacionais. **Perspect. Ciênc. Inf.**, Belo Horizonte, v.4, n.1, p. 49-56, jan./ jun. 1999.

OLIVEIRA, M. B. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA JR. M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR. E. A. D. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREZ GOMES, A. I. **A cultura na sociedade neoliberal**. Porto Alegre: ARTMED, 2001.

PORTER, M. E. A nova era da estratégia. **HSM Management**, São Paulo. Edição especial, p.18-28, ano 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SILVA JÚNIOR, J. R.; SGUISSARDI, V. **Novas faces da educação superior no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2001

SILVEIRA, H.; SWOT. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

STAIR, R.M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002

STEINER, G. A.; MINER. J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.

TARAPANOFF, K. Referencial teórico: introdução. In:_____. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TSCHOHL, J. **A satisfação do cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.

WRIGHT, KROLL E PARNELL, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE

Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada

Instituição: _____

Entrevistado: _____

Cargo: _____ Data: ____/____/____

1 – Clientes

1.1 – São realizadas pesquisas que tenham como objetivo analisar o perfil socioeconômico dos alunos ingressantes? Se sim, como são aplicadas? (modelo de formulário)

☐ No decorrer do ano letivo

☐ No ato da matrícula

☐ No ato da inscrição

☐ _____

1.2 – Com qual frequência são analisadas as opiniões dos alunos em relação à qualidade dos serviços prestados?

☐ 1 vez ao ano

☐ 2 vezes ao ano

☐ Mais de três vezes ao ano

☐ Quando há necessidade

☐ Não são feitas pesquisas

☐ _____

1.3 – Há um serviço de atendimento a reclamações e sugestões? Descreva seu funcionamento.

1.4- São realizadas no final do semestre e/ou ano, um *feedback* que apresente uma “avaliação” do serviço prestado? Como isso ocorre?

1.5 – São utilizadas algumas dessas opções para a formulação de tomadas de decisões que influenciam os alunos diretamente?

- ☐ É realizado um levantamento das necessidades e expectativas dos alunos
- ☐ Os alunos são ouvidos antes de tomar estes tipos decisões
- ☐ É realizada uma coleta de informações para saber a posição dos alunos sobre o assunto
- ☐ A formulação de tomadas de decisões é realizada de acordo com as tendências do mercado.
- ☐ _____

1.6 – Cite quais são os tipos de decisões:

2 Concorrentes

2.1– São realizadas reformulações na estrutura e funcionamento da instituição para adaptar-se às mudanças ocorridas no setor educacional?

- ☐ Não, as reformulações ocorrem de acordo com a necessidade da instituição
- ☐ Sim, agimos de modo a nos adaptar às mudanças

2.2 – Quais são os pontos de avaliação da concorrência?

- ☐ Valores da matrícula
- ☐ Valores da mensalidade
- ☐ Remuneração dos professores
- ☐ Relação entre vagas e formandos
- ☐ Avaliação do MEC
- ☐ Avaliação institucional
- ☐ Objetivos
- ☐ Estratégias

2.3 - Os concorrentes da instituição são monitorados com qual frequência?

- ☐ Não realizamos análise dos concorrentes
- ☐ 1 vez ao ano
- ☐ 2 vezes ao ano
- ☐ Mais de 3 vezes ao ano

☐ Quando sentimos necessidade

2.3 – Se realizadas, as análises dos concorrentes são utilizadas como parâmetro para futuras medidas da instituição?

☐ Não, as utilizamos apenas como medida de conhecimento.

☐ Sim, realizamos um parâmetro sobre o que deu certo e o que queremos atingir.

3- Gerenciamento das informações

3.1– Como são armazenadas e organizadas as informações dos clientes?

☐ Sistema de informações computadorizado

☐ Sistema de informações manual, através de fichas

3.2 – Como ocorre o monitoramento das informações dos concorrentes?

☐ Sistemas de informações computadorizado

☐ Sistema de informações manual, através de fichas

☐ *Clipping*

☐ Relatórios

☐ _____

3.3 – Como são repassadas, para os diversos setores, as informações pertinentes?

☐ Através de reuniões

☐ Através de relatórios

☐ _____

3.4 – Descreva o processo de gerenciamento (obtenção, distribuição e uso) das informações dos clientes e concorrentes.

4 – Estratégias

4.1 – Quais as estratégias adotadas neste ano pela instituição?

4.2 – Como as informações dos clientes e concorrentes auxiliam nas definições estratégicas da instituição?

TOTALIZAÇÃO MENSAL

PESSOAL	1468
---------	------

TELEFONE	1815
----------	------

TOTAL NO MÊS	3283
--------------	------